

ORIENTACIÓN HACIA EL PACIENTE EN EL ECOSISTEMA DE SALUD

PARTE II: DEL CLIENTE AL PACIENTE¹

LOS FACILITADORES

Para desarrollar una estrategia de orientación hacia el cliente es conveniente tener en cuenta dos conceptos que lo facilitan: la “experiencia de cliente”² —o *customer experience*— y el “viaje del cliente” —o *customer journey*.

La experiencia de cliente hace referencia a la sensación que los clientes³ tienen cuando adquieren un producto o servicio. Si la empresa tiene un modelo de orientación hacia el cliente, sus efectos serían un mayor grado de satisfacción y vinculación, lo que implicaría un volumen de transacciones creciente a largo plazo.

En el E.S. resulta más clarificador hablar de la experiencia del paciente y se podría decir, por tanto, que la experiencia del paciente es el equivalente a la experiencia del cliente en otros sectores.

Para seguir profundizando en este concepto es necesario aclarar que la experiencia de cliente tiene sus matices según las tres grandes clasificaciones de los mercados, atendiendo a sus características: productos de consumo, bienes industriales y servicios; dentro de este último se encontrarían los servicios de salud.

El E.S., no obstante, es un sistema complejo donde coexisten esas tres clasificaciones tradicionales (consumo, industriales y servicios) porque hay productos de consumo relacionados con la salud, bienes industriales de salud y la prestación de los servicios de salud. Además, también será necesario analizar si es factible la aplicación de los

¹ Nota Técnica de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparada por el profesor Jose Luis García del Pueyo y D. Jaime Muñoz Támara, AA.AA. monitor del programa ADS, de San Telmo Business School, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © marzo 2025, Fundación San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

² Cliente es asimilado a paciente en el E.S. según lo expuesto en la primera parte de esta nota técnica.

³ Se puede recordar la consideración que se hizo en la primera parte de esta nota técnica sobre la necesidad de distinguir entre cliente —suele ser el que compra— y consumidor —el último usuario de un servicio o consumidor final. En el E.S. sería el paciente en sentido general.

conceptos que se están exponiendo —o en qué grado— al sector público, caracterizado por la falta de competencia, y al privado, donde la libertad de elección es importante.

La experiencia del cliente con productos de consumo estará relacionada con sus funcionalidades, diseño del envase, facilidad de lectura, información, utilidades o facilidades de utilización, que puedan generar mayor o menor grado de satisfacción. Su consumo suele ser impulsivo o de menor implicación económica. Hay productos de consumo muy relacionados con la salud —pasta de dientes, termómetros, gasas, apósitos, algunas cremas o productos dermatológicos, etc.— que se venden tanto en establecimientos de libre servicio como en farmacias.

Un bien industrial, como un sofisticado equipamiento radiológico hospitalario o un sillón dental de una clínica privada, requiere de una venta especializada, orientada a lograr un servicio eficaz y con un alto componente de servicio posventa, independientemente de que sea en la sanidad pública o en la privada. La fiabilidad resulta determinante ya que un fallo repercute directamente en la satisfacción del cliente —el departamento de compras del hospital, en el primer ejemplo, o el odontólogo que ha adquirido un sofisticado sillón dental, en el segundo—; del usuario —el radiólogo, en el primer ejemplo, y el odontólogo, en el segundo—; y del consumidor —el paciente.

La experiencia de cliente estará relacionada con que el bien adquirido de respuesta a sus expectativas y que el proveedor solucione de manera eficaz y eficiente cualquier duda o anomalía que surja.

Cuando cambiamos de experiencia de cliente a experiencia de consumidor final —o de paciente, en el caso del E.S.— también es necesario tener en cuenta otros factores.

La experiencia del paciente es más holística porque pueden influir factores de diferente índole, además del producto básico que suele ser sanar la dolencia. Por ejemplo: las instalaciones —el cuidado y limpieza de un ambulatorio o la recepción de una policlínica—, la demora en el tiempo de espera respecto a la hora de la cita previa, la explicación que se le dé a las dudas que el paciente pueda plantear, etc.

Pero la experiencia del cliente y del paciente en el sector servicios, y por consiguiente en el E.S., tiene la singularidad de un mayor grado de vinculación con las personas que prestan el servicio.

La respuesta dada por la teoría de *marketing* se llama 5ªP⁴: la “P” de personas. Así pues, la empatía del prestador del servicio será determinante para lograr una mejor orientación hacia el paciente en el E.S. El paciente acude al servicio de salud de forma mayoritaria para tratarse de una situación de debilidad sobrevenida, para sanar una dolencia o prevenirla, o para una revisión periódica; pero no por ocio, por lo que el rol

⁴ El *marketing mix* se basa en la combinación de las denominadas 4P: *Product, Price, Place, Promotion*, pero cuando se hace referencia al sector servicios se incluye la denomina 5ª P: *People*, dada la importancia de las personas a la hora de implementar los servicios.

de estas “personas-sanitarias” en el E.S. tiene una componente de trascendencia humana muy importante y diferente al de otras organizaciones de servicios.

La confianza en su especialización es un factor muy importante, clave en la percepción del receptor del servicio (paciente) frente al prestador del servicio (personal sanitario), aunque no es lo único que hay que tener en cuenta para lograr una mejor experiencia del paciente.

Por tanto, si se quiere mejorar la experiencia del paciente en el E.S., además de la prestación médica entendida como servicio principal demandado por el paciente, también es necesario considerar y actuar sobre el “servicio aumentado” (trato personal, instalaciones, climatización, facilidades para los acompañantes, ambiente, etc.). Esta misma consideración deberían tener lugar tanto en los centros de titularidad privada como en los de titularidad pública, considerando su vocación de servicio público.

Viaje del cliente

Por otro lado, la vinculación del cliente a largo plazo con la organización mercantil — también con la que no tiene ánimo de lucro— da entrada al concepto que en el argot de *marketing* se conoce como *Life Time Value* (L.T.V.). Este hace referencia al negocio potencial o rentabilidad futura que puede aportar un cliente (paciente en E.S.) a lo largo de su historia o vinculación con la empresa.

Este es un tema importante en el E.S., tanto para el paciente, como para las empresas aseguradoras de salud, las consultas privadas, las farmacias y otras organizaciones sanitarias, ya que los beneficios serán más importantes si los clientes se mantienen fieles durante un largo periodo de tiempo al establecimiento, consulta o profesional. Si un paciente no es rentable en la sanidad privada porque consume más recursos que el precio que paga, se abre otra cuestión que puede ser de carácter deontológico.

Además, cabe preguntarse si este concepto de L.T. V. tiene cabida en la función pública “gratuita”, donde muchos pacientes carecen de alternativa —situación que podría solo en parte ser equiparable a un monopolio en el sector privado, donde el usuario paga el servicio directamente o a través de una aseguradora. Su encaje en la sanidad pública es más complejo, o al menos no resulta tan evidente como en el sector privado. Se entraría en la cuestión de la vocación de servicio público ya comentada en la gestión eficaz y eficiente de lo público, situación que no sería exclusiva del E.S, sino también de otros servicios públicos, como ya se comentó en la parte I de esta nota técnica.

También resulta conveniente relacionar el concepto de L.T.V. con el clásico de ciclo de vida del producto. Las fases del ciclo de vida de un producto —introducción, crecimiento, madurez y declive—, cuando se aplican a la relación de las empresas con los clientes, muestran un cierto paralelismo.